

CRnavigator RESILIENCE

Bezpieczeństwo to Wartość

O roli bezpieczeństwa łańcucha dostaw w czasach pandemii, zasadach działania firm w nowej rzeczywistości oraz odpowiedzialnym przywództwie w czasach kryzysu, rozmawiamy z Jackiem Niewęglowskim, CEO Smurfit Kappa Polska, jednego z wiodących dostawców opakowań tekturowych na świecie.



Kinga Sowik: Stoisz na czele firmy zajmującej się produkcją opakowań tekturowych, kluczowego elementu łańcucha dostaw wielu firm produkcyjnych w Polsce. Ciężko sobie wyobrazić, by taka firma mogła pozwolić sobie na postój w czasach epidemii... Jak wyglądały pierwsze tygodnie lockdownu w Waszej organizacji?

Jacek Niewęglowski: Od początku pojawienia się zagrożenia epidemią najważniejszym zadaniem dla nas było - i ciągle jest - zapewnienie bezpieczeństwa naszym pracownikom, ale także utrzymanie ciągłości dostaw do naszych klientów. Mamy świadomość roli naszego biznesu w łańcuchu dostaw, zwłaszcza w przypadku branż kluczowych w tym newralgicznym okresie - branży spożywczej, farmaceutycznej, czy środków higienicznych. Utrzymanie produkcji i dostaw było zatem nie tylko zobowiązaniem biznesowym, ale też pewnego rodzaju misją społeczną. Tak to postrzegaliśmy jako zarząd i tak komunikowaliśmy naszej załodze, tłumacząc potrzebę wyjątkowej odpowiedzialności, dbałości o siebie oraz o swoje otoczenie.

Obserwowaliśmy co się dzieje na rynkach międzynarodowych, także to z czym mierzyły się nasze oddziały w innych krajach i nie mieliśmy złudzeń, że epidemia koronawirusa prędzej czy później dotrze do Polski. Wyprzedzaliśmy wiele działań prewencyjnych, które oficjalnie były wprowadzane w naszym kraju. Jestem z tego niesamowicie dumny! Wszystkie zalecenia powstały u nas praktycznie 2-3 dni po pierwszym przypadku koronawirusa w Polsce. Jedną z pierwszych naszych decyzji było powołanie sztabu kryzysowego, który funkcjonował na poziomie centrali Smurfit Kappa Polska. Dodatkowo w każdej z naszych 5 fabryk powołany został lokalny zespół kryzysowy. Sztab centralny przekazywał wytyczne lokalnym oddziałom, a one były adaptowane i wprowadzane w życie. Od początku bardzo ważna była dla nas jednolita komunikacja i zgrane działania, podejmowane wspólnie, w celu uniknięcia różnic i dysonansów pomiędzy poszczególnymi lokalizacjami. Chciałbym tu jeszcze powiedzieć, że taka

koordynacja miała miejsce także na poziomie globalnym – całej Grupy Smurfit Kappa, zarówno w obszarze komunikacji, jaki i rekomendacji działań mających zapewnić bezpieczeństwo pracowników i naszego biznesu.

Kinga Sowik: W takim razie z jakimi zmianami w codziennym funkcjonowaniu biznesu musieliście się zmierzyć po wdrożeniu wytycznych sztabu kryzysowego?

Jacek Niewęglowski: Tak jak wspomniałem, priorytetem było dla nas zadbanie o bezpieczeństwo pracowników. Wszystkie nasze oddziały w Polsce zaopatrzyliśmy w środki ochrony, środki dezynfekcji, wprowadziliśmy reżimy sanitarne na wjeździe do fabryk. Dla części naszych pracowników, głównie ze sprzedaży i administracji wprowadziliśmy pracę zdalną z domów. Każdego wyposażyliśmy w profesjonalną maseczkę z filtrami, z której mógł korzystać również poza pracą. Przyjeżdżających do nas dostawców prosiliśmy o wypełnienie ankiety, mierzyliśmy im temperaturę. Dla kierowców tirów przygotowaliśmy specjalnie wydzieloną toaletę, zwracaliśmy im uwagę na konieczność zachowania dystansu społecznego, w miarę możliwości niewychodzenie z kabiny. Zależało nam na maksymalnej izolacji naszych zakładów. Byliśmy czujni do tego stopnia, że poprosiliśmy firmę cateringową, która nas obsługuje o przekazanie informacji nt. ich procedury przygotowywania posiłków dla naszych ludzi. Ograniczaliśmy kontakty nie tylko z osobami spoza organizacji. Sami zadbaliliśmy o zamknięcie obiegu kontaktów pomiędzy naszymi fabrykami, a nawet załogami, które pracują na zmianach w zakładzie produkcyjnym, tak by w wypadku pojawienia się zakażenia koronawirusem sprawnie zarządzać produkcją.

Kinga Sowik: Jak pracownicy zareagowali na tak konsekwentnie wprowadzany reżim sanitarny?

Jacek Niewęglowski: Pewną trudnością był fakt, że wyprzedzaliśmy decyzje rządowe, ponieważ ludzie nie do końca wierzyli, że sytuacja jest tak poważna. Dlatego równoległe z wdrożeniem procedur BHP, rozpoczęliśmy intensywne działania komunikacyjne. Zależało mi, żeby rozmawiać z ludźmi, codziennie ich informować, gdzie jesteśmy, jak sytuacja się rozwija i jak ważną misję mamy do wykonania. Naszym kluczowym zadaniem było nieprzerwane uświadamianie ludziom powagi sytuacji, ale również ich roli w całym tym procesie. Przygotowywaliśmy się na wypadek niebezpieczeństwa, którego do końca nie znaliśmy. Sami nie mogliśmy przewidzieć co się stanie, jeżeli pojawi się przypadek wirusa w którejkolwiek z fabryk. Rozważaliśmy, czy w takiej sytuacji będziemy musieli zamknąć fabrykę, zamknąć zmianę, kiedy będziemy mogli ruszyć z produkcją na nowo. Dlatego tak ważne dla nas było mitygowanie tego potencjalnego zagrożenia i namówienie do współpracy naszych ludzi. Z perspektywy czasu mogę przyznać, że mam naprawdę odpowiedzialnych i wspaniałych pracowników, którzy wykazali się bardzo dużym zrozumieniem tej sytuacji, naprawdę bardzo poważnie do tego podchodzili i nadal podchodzą.

Sami pracownicy docenili nasze działania. Pod koniec kwietnia z okazji naszego Grupowego święta tzw. Safety Day, na całym świecie w Smurfit Kappa przeprowadziliśmy ankiety dot. oceny działań firmy w czasie epidemii COVID-19. Odpowiedzi przerosły moje najśmielsze oczekiwania. 98% naszych pracowników było zdania, że odpowiedź firmy na pandemię była właściwa, a 97% uważa, że Smurfit Kappa Polska aktywnie troszczy się o dobre samopoczucie pracowników. Dla mnie osobiście to ogromna satysfakcja.

Kinga Sowik: A co z otoczeniem biznesowym? Z nim także komunikowaliście się w tak transparenty i intensywny sposób?

Jacek Niewęglowski: Komunikacja z naszymi pracownikami była dla nas bardzo ważna, ale z drugiej strony oczywiście wiedzieliśmy, że musimy przekazać także informacje do rynku. Na samym początku skierowaliśmy zapytania do wszystkich naszych dostawców z prośbą o ich „action plan” i informację jakie kroki podjęli oraz co planują zrobić, żeby zabezpieczyć dostawy do nas. Mając ich odpowiedź, przygotowaliśmy informację dla naszych kluczowych klientów na temat planu działań w razie potencjalnej sytuacji awaryjnej oraz zapewniliśmy ich o ciągłości dostaw. Myślę, że to był ważny komunikat świadczący o naszej odpowiedzialności i profesjonalizmie. Klienci docenili taką proaktywność, otrzymaliśmy wiele pozytywnych reakcji nt. tego jak poważnie podchodzimy do zabezpieczenia również ich biznesów.

W tym przypadku po raz kolejny przekonałem się o sile i roli dialogu w sytuacji kryzysu. Ludzie muszą widzieć i czuć, że jest ktoś, kto koordynuje te działania, że wie co robi, ale także jest otwarty na rozmowę i gotowy do współpracy.

Kinga Sowik: Wiele firm wykorzystało czas spowolnienia na zadbanie o swoich interesariuszy, wzmocnienie ich w trudnym czasie. Czy Wasza organizacja także postanowiła zaangażować się w tego typu działania? Jakie działania podjęliście?

Jacek Niewęglowski: Działalność społeczna jest jednym z kluczowych filarów naszej firmy, stanowi między innymi element naszej strategii zrównoważonego rozwoju. Natomiast sytuacja związana z COVID-19 na pewno jeszcze bardziej wzmocniła nasz nacisk na ten rodzaj działań.

Odpowiedzią na pandemię była decyzja zarządu Smurfit Kappa o przekazaniu środków na wsparcie najważniejszych inicjatyw we wszystkich krajach, w których funkcjonujemy. Pierwszą bardzo szybką decyzją, którą podjęliśmy w ramach zaangażowania społecznego w dobie koronawirusa w naszym kraju, było wsparcie Warsaw Genomics. Gdy usłyszałem, że mamy w Polsce infrastrukturę i specjalistów do przeprowadzenia testów, a brakuje środków na ich wykonanie, nie wahałem się ani chwili. Wtedy, w marcu, to była najbardziej paląca z potrzeb, bo my w Polsce tych testów robiliśmy strasznie mało. W ten sposób dołączyliśmy do grupy firm wspierających Warsaw Genomics przekazując na testy na Covid-19 kwotę 50 000 Euro.

Dodatkowo, zależało nam, by nasze zaangażowanie społeczne miało wymiar bardziej lokalny, skupiało się na lokalnych społecznościach, wśród których istniejemy. Nasi pracownicy mieszkają w okolicach fabryk. Dla nich ten element przynależności do lokalnej społeczności jest bardzo istotny. Dlatego zdecydowaliśmy się zorganizować ponad 20 różnych inicjatyw, we wszystkich regionach, w których mamy fabryki w Polsce. To były naprawdę różnorodne działania. Wsparliśmy m.in. zakup sprzętu medycznego dla straży pożarnej, ufundowanie maseczek – wtedy towaru naprawdę deficytowego, przyłbic, okularów ochronnych czy środków dezynfekujących. Staraliśmy się kierować pomoc do najbardziej potrzebujących: hospicjów, domów dziecka, ludzi chorych, samotnych, domów pomocy społecznej, czy szpitali – wszędzie tam, gdzie w naszej ocenie, w danym momencie, ludzie szczególnie tej pomocy potrzebowali. Finansowaliśmy również obiady dla pracowników służby zdrowia. Wszystkie te inicjatywy spotkały się z niesamowicie ciepłym przyjęciem.

Nie mogło oczywiście zabraknąć wsparcia w postaci naszego produktu, czyli tektury. Nasze opakowania dostarczaliśmy m.in. producentom środków ochronnych czy drukarzom, którzy w technologii 3D drukowali przyłbice i inne akcesoria. Wspieraliśmy także różne grupy wolontariuszy, którzy przygotowując paczki potrzebowali kartonów, by je pakować.

Kinga Sowik: Jak wygląda obecna rzeczywistość w Smurfit Kappa? Wracacie do dawnego trybu pracy? Czy coś się zmieniło w sposobie zarządzania lub pracy pracowników?

Jacek Niewęglowski: Rzeczywiście stopniowo, ale bardzo ostrożnie wracamy do biur i do spotkań z klientami. Niemniej, podczas rozmów z zespołem cały czas podkreślam, że zagrożenie nie minęło, i że ten wirus nie został pokonany, więc musimy utrzymywać praktyki związane z dezynfekcją i z bezpiecznym dystansem. Co więcej, musimy liczyć się także z tym, że wirus wróci jesienią ze zdwojoną siłą.

Obecnie zaczęliśmy umożliwiać większej grupie pracowników administracyjnych przebywanie w firmie. W związku z tym zostały dla nich przygotowane specjalnie wyizolowane stanowiska pracy, staraliśmy się stworzyć takie warunki, aby pomóc wszystkim utrzymać bezpieczny dystans. Pozwalamy też wyjeżdżać pracownikom z firmy na zewnętrzne spotkania, ale na razie tylko w obrębie Polski. Z zastrzeżeniem, że każda taka podróż czy wizyta u klienta musi być uargumentowana oraz zostać autoryzowana nie tylko przez dyrektora konkretnej fabryki, ale również przeze mnie. Raportowanie wyjazdów pozwoli nam działać błyskawicznie w sytuacji ewentualnego zarażenia oraz pozwoli odtworzyć możliwą drogę transmisji wirusa.

Niezależnie od wszystkiego, moim zdaniem nie wrócimy już do tego trybu pracy, który był przed koronawirusem. Przez ostatnie miesiące nauczyliśmy się, jak sędzę, efektywnej pracy online. Sytuacja w jakiej się znaleźliśmy spowodowała, że zrewidowaliśmy politykę podróży służbowych oraz politykę samochodową. Zawiesiliśmy dawny sposób organizacji konferencji, eventów i dużych spotkań – zamiast tego przeszliśmy w formy spotkań online.

Udowodniliśmy, że jesteśmy w stanie zupełnie inaczej funkcjonować, i nie powiedziałbym, że jest to mniej skuteczne. Wręcz przeciwnie, ludzie są dużo bardziej wydajni. Nagle potrzeba mniej czasu, żeby zrobić to samo, co się robiło przed COVID-em. Tak naprawdę nie chcemy wrócić do tego co było przed pandemią. Uważam, że wprowadziliśmy bardzo dużo nowych ciekawych praktyk i mam zamiar je utrzymywać, oczywiście adaptując do sytuacji, tego co się dzieje i jakie są bieżące potrzeby biznesowe.

Kinga Sowik: Czy myślisz, że doświadczenie epidemii COVID-19 może nas czegoś nauczyć? Jak biznes może być bardziej odporny na możliwe kolejne pandemie, kryzysy, zagrożenie?

Jacek Niewęglowski: Mnie osobiście ten kryzys uczy pokory. Być może niektórym z nas wydawało się, że człowiek już wszystko może. Natomiast jedno wydarzenie, pojawienie się wirusa zatrzymuje cały świat, wprowadza absolutną bezradność. To ogromna nauka, że nigdy nie można być zbyt pewnym siebie, mieć poczucie, że się przewidziało wszystko. W nasze życie czy działanie firmy musimy wkalkulować kryzysy, które będą co jakiś czas nam się przytrafiały.

To, co we mnie mocno rezonuje i co chcę w sobie zatrzymać i pielęgnować w przyszłości to nauka płynąca z wdrożenia struktury zarządzania kryzysowego. Przekonałem się jak bardzo jest ważna i jak wiele dobrego może dać organizacji. Dobrze zorganizowany i sprawnie funkcjonujący zespół kryzysowy może zdziałać naprawdę wiele już na samym początku jakiegokolwiek kryzysu, nie tylko pandemii.

Jestem przekonany, że wszystkie te procedury specjalnego postępowania, które udało nam się zaktualizować w ostatnim czasie zostaną z nami na długo, nawet gdy aktualne zagrożenie minie. Podobnie będzie z doświadczeniami dotyczącymi pracy zdalnej. W ostatnich miesiącach bardzo wzmocniliśmy naszą strukturę IT – jeszcze w marcu większość z naszego zespołu nie znała pełnej funkcjonalności takich aplikacji jak Zoom i MS Teams. Dziś już jesteśmy w tym profesjonalistami. COVID-19 zmusił nas także do przyspieszenia procesu digitalizacji obiegu dokumentów, bo nie spotykając się trudno było mieć wszystkie dokumenty tylko w wersji papierowej.

Kinga Sowik: Czas epidemii przesłonił nam na chwilę inny istotny problem, który wróci do nas niebawem ze zdwojoną siłą – kryzys klimatyczny. W ramach swojego programu Better Planet Packaging staracie się promować na całym świecie rozwiązania opakowaniowe, które mogą w znaczący sposób niwelować negatywny wpływ na środowisko. Jakie rady masz dla firm, które są na początku drogi wdrażania zmian prośrodowiskowych w swoim łańcuchu wartości? Od czego powinny zacząć?

Jacek Niewęglowski: Kryzys klimatyczny to wielowymiarowe wyzwanie wymagające zmiany zachowań i nawyków zarówno biznesu jak i konsumentów. W branży, którą reprezentuję szukamy rozwiązań przyjaznych dla środowiska wykorzystując do tego opakowania z tektury. W ramach naszej inicjatywy Better Planet Packaging staramy się promować i projektować zrównoważone opakowania, czyli takie, które nie przyniosą szkody dla naszej planety w żadnym scenariuszu do końca cyklu swojego życia, również, gdy staną się odpadami. Przy okazji staramy się edukować rynek, że chodzi nam o niwelowanie negatywnego wpływu środowiskowego w całym łańcuchu dostaw, dlatego nazywamy je Supply Smart. Projektując opakowanie patrzymy zatem na koszty logistyczne, koszty opakowania, na usprawnienia produkcji, na minimalizację ryzyka, na kompleksowość produkcji i ilość wytwarzanego odpadu. Od analizy tych obszarów rekomendowałbym właśnie rozpoczęcie wdrażania zmian w swoich organizacjach. Oczywiście to jest ta część praktyczna zadania, równie ważny będzie kolejny etap projektowania z wizją i znajomością trendów.

Cieszę mnie, że dzisiaj coraz więcej firm ma misję środowiskową i poszukuje rozwiązań opakowaniowych również biorąc pod uwagę dobro naszej planety. Tych, którzy jeszcze się wahają chciałbym uspokoić, że współczesne innowacje opakowaniowe to nie tylko możliwość pakowania produktu w materiał w pełni biodegradowalny, ale także wymierne korzyści finansowe.

Bardzo dziękuję za tę rozmowę.

Wywiad ukazał się w magazynie CR Navigator Resilience w dniu 20/07/2020

<https://www.b-resilience.pl/post/bezpiecze%C5%84stwo-to-warto%C5%9B%C4%87>